

Магістр 1 курсу
фінансового факультету ХНЕУ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ

Анотація. За допомогою методу дерева цілей побудовано схему, що визначає мету управління витратами на підприємстві з кризовим фінансовим станом та шляхи її досягнення.

Аннотация. С помощью метода дерева целей было построено схему, которая определяет цель управления затратами на предприятии с кризисным финансовым состоянием и пути ее достижения.

Annotation. The scheme that defines the purpose of cost management in the company of crisis financial situation was built using the tree method.

Ключові слова: витрати підприємства, метод дерева цілей, стратегічне управління.

Перехід України до ринкової економіки обумовив необхідність для підприємств дослідження кон'юнктури ринку, особливостей функціонування конкурентів та адаптацію власного виробництва до цих умов. Оскільки ціни в ринковій економіці формуються на основі співставлення попиту та пропозиції, підприємство для підтримки конкурентоспроможності встановлює власні ціни на цьому рівноважному рівні. Отже, ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства залишається управління внутрішніми показниками, а саме зниженням собівартості продукції та накладних витрат. Відповідно, актуальність управління витратами полягає саме в тому, що в умовах обмежених фінансових та економічних ресурсів і жорсткої конкурентної боротьби ключовим фактором виживання для вітчизняних підприємств є управління витратами та оптимізація їх обсягу.

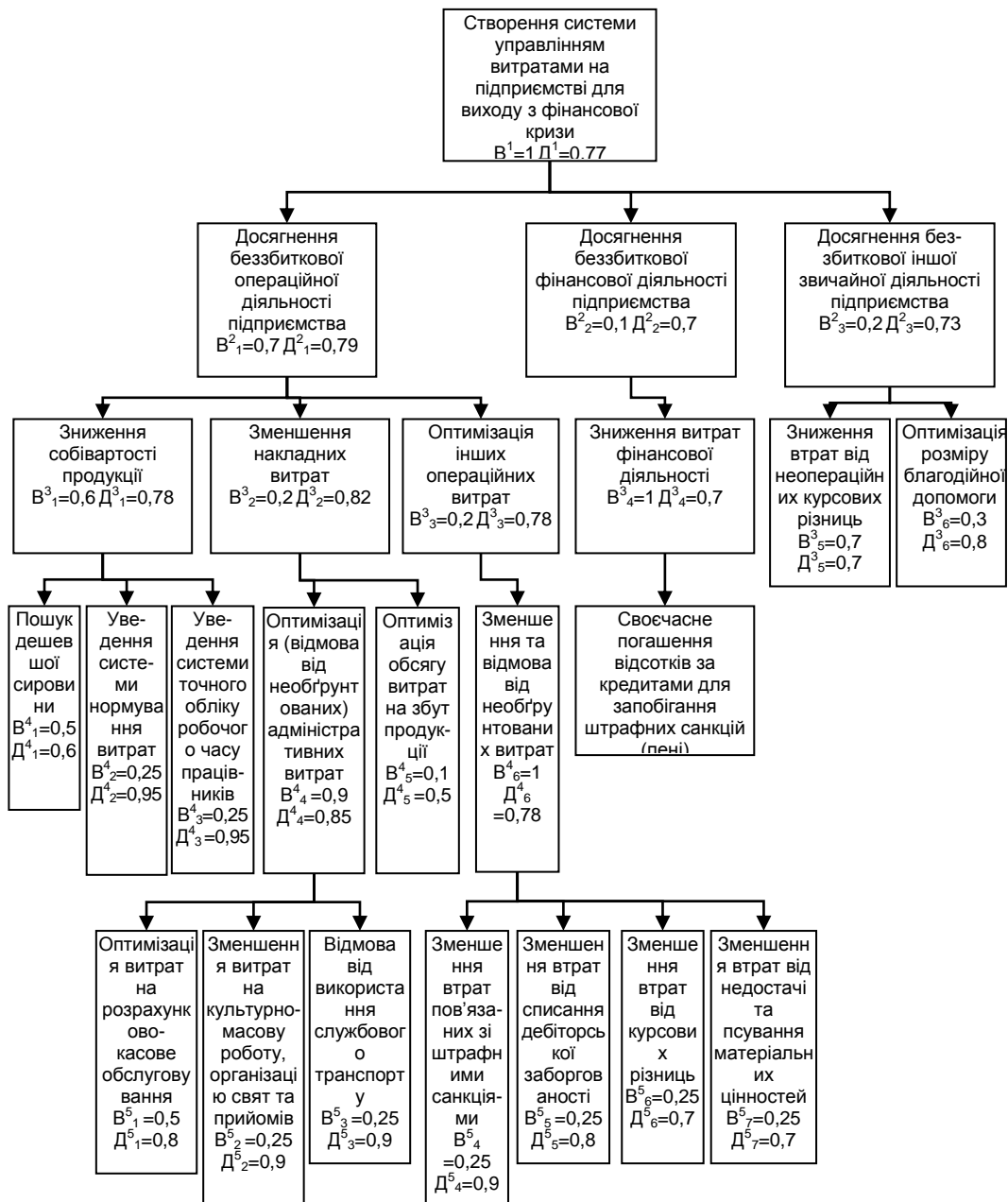
Метою даної статті є розробка дерева цілей управління витратами на промисловому підприємстві, що знаходиться у фінансовій кризі для оптимізації його фінансового стану в майбутньому.

Серед вітчизняних вчених значну увагу управлінню витратами підприємств приділяли такі науковці, як Великий Ю. М. [1], Давидович І. Є. [2], Череп А. В. [3] та інші. Але при цьому не достатньо опрацьованими залишаються науково-методичні підходи щодо застосування методу дерева цілей для управління витратами на промислових підприємствах верстатобудування України.

Інформаційною базою дослідження послужила офіційна фінансова звітність ПуАТ "Харверст" за 2008 – 2010 роки, яке належить до верстатобудівної галузі України. Попередньо проведений комплексний фінансовий аналіз діяльності ПуАТ "Харверст" дозволяє говорити про збитковість його діяльності, про погіршення ділової активності, що зумовлено уповільненням оборотності економічних та фінансових ресурсів заводу та про порушення ліквідності, що говорить про неможливість негайно розрахуватися зі своїми кредиторами. Отже, підприємство знаходиться у кризовому фінансовому стані, що обумовлює залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та високу вірогідність настання банкрутства.

У ході аналізу загального обсягу, складу та структури витрат підприємства ПуАТ "Харверст" було виявлено, що загальний обсяг витрат підприємства зменшувався протягом 2008 – 2010 років (проте зменшення доходів підприємства було більш значним), склад витрат залишався незмінним, проте відбувалися значні зміни у структурі цих витрат. Головним чином, зміни стосуються зростання абсолютної величини собівартості реалізованої продукції та її питомої ваги, збільшення адміністративних витрат та їх частки у загальному обсязі витрат підприємства, а також зменшення витрат на збут та значного зниження інших витрат.

З огляду на загальний кризовий фінансовий стан підприємства, збитковість його основної діяльності протягом останніх трьох років (у 2010 році підприємство вже мало валовий збиток) та накопичення непокритого збитку в балансі підприємства оптимізаційні заходи при управлінні витратами мають бути спрямовані на досягнення беззбиткової діяльності ПуАТ "Харверст" у найближчій перспективі. З урахуванням наведених вище положень було розроблено дерево цілей управління витратами на підприємстві, що знаходиться у кризовому фінансовому стані (рисунок)



Умовні позначення:

V – коефіцієнт відносної важливості;

D – ступінь досяжності.

Рис. Дерево цілей управління витратами на підприємстві, що знаходиться у кризовому фінансовому стані

Розроблена схема дерева цілей управління витратами на підприємстві, що знаходиться у кризовому фінансовому стані, має довгостроковий характер реалізації, адже для впровадження всіх наведених у схемі завдань та цілей потрібен комплексний підхід, який забезпечив би інтеграцію системи управління витратами в існуючі програми та стратегії на підприємстві, що потребує певного часу.

У звичайній основній діяльності підприємства найбільше значення має операційна діяльність, яка передбачає виробництво та реалізацію продукції і надання послуг, тобто реалізацію мети створення підприємства. Саме тому досягнення беззбиткової операційної діяльності для підприємства, що знаходиться у фінансовій кризі, є першочерговим завданням у системі управління витратами. Відповідно значимість досягнення даної мети була встановлена найбільша серед одного рівня.

Управління витратами операційної діяльності передбачає зниження собівартості виготовленої продукції, зменшення накладних витрат (адміністративних, витрат на збут) та оптимізація інших операційних витрат. Головні зусилля підприємства мають бути спрямовані на зниження собівартості реалізованої продукції ПуАТ "Харверст". Так, управління витратами, що формують собівартість реалізованої продукції, має бути зорієнтовано на управління матеріальними витратами та витратами на оплату праці, оскільки вони мають найбільшу питому вагу в собівартості реалізованої продукції підприємства.

Основними заходами щодо зниження матеріальних витрат є введення нормативів витрачання сировини та матеріалів для виготовлення продукції та встановлення відповідальних осіб за центрами витрат (дільницями) на підприємстві. Також доцільним буде переглянути обґрунтованість цін, що встановлені постачальниками та при

виявленні можливостей їх зниження варто їх реалізувати. При доставці матеріалів та сировини сторонніми організаціями швидше за все дешевше буде робити це власними силами, що дозволить знизити витрати на транспортування матеріалів на підприємство. Особливе значення при управлінні матеріальними витратами займають грошові заохочення робітників за економне використання матеріалів та ресурсів, що дозволить підвищити мотивацію працівників до виконання принципів концепції обачливого виробництва.

Витрати на оплату праці робітників, зайнятих у виробництві продукції ПуАТ "Харверст", складають близько 30 %, що ставить їх на друге місце після матеріальних витрат за питомою вагою у собівартості реалізованої продукції. А отже, даний вид витрат потребує не меншої уваги з боку керівників при їх управлінні на підприємстві. Так, згідно з роботою [2] основними методами управління цим видом витрат є: раціональна організація праці (забезпечення фронтом робіт протягом усього робочого дня кожного робітника); своєчасний перегляд норм і нормативів трудозатрат; контроль дотримання встановлених розцінок (в умовах відрядної форми оплати праці), а також за кількістю фактично відпрацьованого часу (в умовах використання погодинної форми оплати праці); ліквідація або недопущення втрат робочого часу з вини адміністрації та витрат, пов'язаних з виправленням браку; підвищення продуктивності праці; регулярний оперативний контроль за правильністю нарахування загальної суми заробітку бригади [2, с. 141].

Безпосередньо впливати на розміри витрат на відрахування на соціальні заходи та амортизацію підприємство не може, оскільки норми відрахувань за цими статтями визначаються законодавчо, проте підприємство може самостійно обрати метод нарахування амортизації, що найкраще відповідатиме його обліковій політиці. Тим не менш, оскільки відрахування на соціальні заходи залежать від розміру фонду оплати праці, то при його зменшенні мають зменшитися й ці витрати підприємства, які також мають значний вплив на обсяг собівартості продукції (займають близько 13 % від усіх операційних витрат ПуАТ "Харверст").

Для визначення шляхів скорочення адміністративних витрат необхідно детально визначити їх складові та виявити статті витрат, що можуть бути зменшені або відмінені взагалі. Проаналізувавши склад і структуру адміністративних витрат, можна говорити про можливість їх зниження. Для економії коштів підприємства у кризовому стані доцільним буде переглянути необхідність проведення культурно-масових заходів, прийомів та свят. Можливо слід тимчасово відмовитися від утримання службового легкового транспорту, тим самим зменшивши обсяг адміністративні витрат. Також доцільним буде переглянути обґрунтованість витрат на розрахунково-касове обслуговування в банку, адже ця стаття витрат постійно збільшувалася протягом проаналізованого періоду. Можливо слід змінити банк, у якому обслуговується підприємство на такий, що має нижчі тарифи на обслуговування діяльності підприємств.

Зниження інших операційних витрат у прогнозованому році може бути здійснено шляхом оптимізації обсягу надання матеріальної допомоги, введення на підприємстві політики бережливого виробництва, що дозволить зменшити витрати від порчі оборотних активів, розміри штрафів, пені та неустойок через недобросовісне виконання умов договору та неналежну якість продукції. Також необхідно зменшити втрати від курсових різниць, що можна здійснити за допомогою проведення попереднього аналізу на валютному ринку та введення заходів хеджування від валютних ризиків. Для зменшення витрат від списання дебіторської заборгованості слід регулярно проводити роботу з проблемними дебіторами та впроваджувати заходи, що стимулюватимуть їх до швидшого повернення заборгованості.

Таким чином, реалізувавши всі наведені вище заходи щодо оптимізації обсягу витрат підприємству, вдасться досягти беззбиткової діяльності в середньостроковій перспективі та вийти з фінансової кризи в майбутньому. Особливістю впровадження розробленої системи управління витратами на промисловому підприємстві є системний підхід, який передбачає активну взаємодію між структурними елементами підприємства для досягнення його генеральної мети – виходу з фінансової кризи.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Управління витратами підприємства : монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Х. : ІНЖЕК, 2009. – 192 с. 2. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посібн. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с. 3. Череп А. В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / А. В. Череп. – К., 2008. – 40 с. 4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nibu.factor.ua/info/instrbuh/psbu16>.